

Governança corporativa:
princípios orientadores para a supervisão
pelo conselho de administração

O elo que faltava entre estratégia, riscos, controles e supervisão



A publicação do *COSO Corporate Governance: Guiding Principles for Board Oversight* (Governança corporativa: princípios orientadores para a supervisão pelo conselho de administração) complementa os *frameworks* COSO existentes e amplia a visão tradicional de controles internos e gestão de riscos por meio de uma abordagem integrada de supervisão exercida pelos conselhos de administração.

Sem substituir o COSO Controles Internos (2013) nem o COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos (ERM) (2017), o novo guia incorpora temas que ganharam relevância estratégica nos últimos anos, como tecnologia, inteligência artificial, governança de dados, riscos emergentes, cultura organizacional e criação sustentável de valor.



Seu principal objetivo é conectar **estratégia, desempenho, riscos, controles e governança em uma estrutura única de supervisão, fortalecendo o papel do conselho** diante dos desafios de um ambiente de negócios cada vez mais digital, dinâmico e orientado por dados.

O COSO Governança 2026 oferece aos conselhos uma perspectiva atualizada de apoio às organizações na supervisão eficaz de tecnologia, inteligência de dados, inteligência artificial e gestão integrada de riscos, sem perder de vista a geração e a proteção de valor no longo prazo.

Evolução necessária: da gestão à supervisão

Historicamente, o COSO Controles Internos 2013 e o COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos (ERM) 2017 foram desenvolvidos com foco predominantemente na gestão:

COSO CONTROLES INTERNOS	COSO ERM
Estabelece os princípios e componentes necessários para que uma organização desenvolva e mantenha um sistema efetivo de controles internos.	Fornece diretrizes para identificar, avaliar e gerenciar riscos de forma integrada à estratégia e ao desempenho organizacional.

Embora ambos já estejam consolidados como referências globais, eles não respondem a uma questão fundamental:

Como supervisionar, de forma integrada: estratégia, cultura, liderança, tecnologia, riscos, desempenho e controles em um ambiente cada vez mais complexo?

Embora existissem referenciais relevantes sobre governança corporativa, não havia um *framework* COSO especificamente voltado à supervisão integrada exercida pelos conselhos.

É justamente para preencher esta lacuna que surge o COSO Governança 2026.

Uma nova lente para os conselhos

O principal diferencial do COSO Governança está na mudança de perspectiva.

Enquanto os *frameworks* anteriores respondem perguntas como:

- Como a organização deve gerenciar seus riscos?
- Como deve estruturar seus controles internos?
- Como integrar riscos à estratégia?

O novo guia passa a abordar:

Como o conselho deve supervisionar o que está funcionando adequadamente?

O conselho passa a avaliar se:



a estratégia está adequadamente formulada e executada;



a informação recebida é confiável e relevante;



os riscos estão sendo gerenciados dentro do apetite definido;



a cultura organizacional incentiva os comportamentos desejados;



os controles internos suportam os objetivos organizacionais;



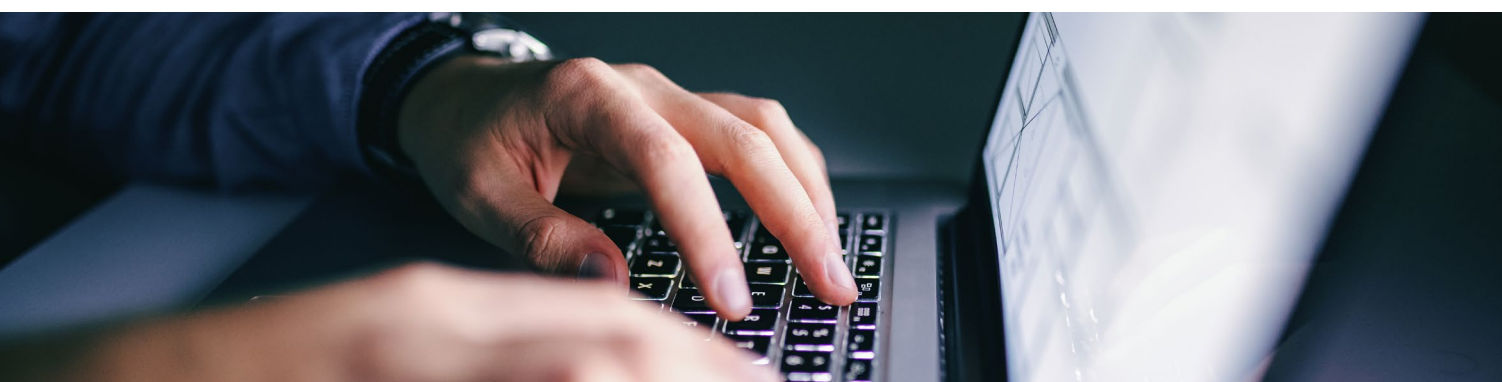
a liderança executiva está preparada para o futuro da organização.

Temas antes tratados em discussões separadas passam a ser considerados como partes de um sistema integrado de supervisão.

12 princípios: ponto de convergência

Os princípios do COSO Governança oferecem ao conselho uma estrutura integrada de supervisão ao invés de conceitos isolados ou paralelos aos *frameworks* que já existem nos outros referenciais.

O exemplo mais evidente está no **Princípio 12 – Gestão de Riscos e Controle Interno**, que relaciona a supervisão do conselho aos temas abordados pelo COSO Controles Internos e pelo COSO ERM.



Na prática:

- os cinco componentes e os 17 princípios do COSO CONTROLES INTERNOS continuam sendo a base da estrutura neste tema;
- os componentes do COSO ERM continuam orientando a gestão de riscos corporativos;
- o COSO Governança passa a direcionar como o conselho deve supervisionar essas estruturas.

Com integração, sem substituições

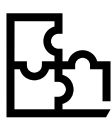
Assim, o novo guia oferece ao conselho de administração uma perspectiva integrada para a supervisão da estratégia, dos riscos e dos controles.

Protagonismo para novos temas

Entre as contribuições mais relevantes do COSO Governança está justamente nos temas que extrapolam riscos e controles.

Embora esses assuntos continuem relevantes, o novo guia amplia significativamente o escopo da supervisão ao incorporar tópicos que historicamente recebiam menor atenção estruturada nos *frameworks* anteriores.

Destacam-se:



composição,
renovação
e efetividade
do conselho;



sucessão de
executivos-chave;



accountability
e transparência
perante *stakeholders*;



engajamento
com *stakeholders*;



propósito,
missão e valores
organizacionais;



remuneração
e incentivos
dos executivos;



cultura e *tone*
at the top;



supervisão de
tecnologia, inteligência
artificial e governança
de dados.

O objetivo do guia é oferecer ao conselho uma visão abrangente dos fatores que influenciam a criação e a proteção de valor no longo prazo.

Tecnologia, dados e IA na agenda do conselho

Uma contribuição relevante do COSO Governança é reforçar que a tecnologia não deve ser tratada apenas como um tema exclusivamente operacional.

O Princípio 8 estabelece que assuntos como inteligência artificial, segurança cibernética, qualidade dos dados e transformação digital precisam entrar na agenda regular de supervisão dos conselhos.



Essa abordagem reflete uma realidade cada vez mais evidente:

A capacidade de uma organização gerar valor, inovar e permanecer resiliente depende diretamente da forma como administra seus ativos digitais e os riscos associados a eles.

Assim, tecnologia deixa de ser apenas um suporte à estratégia e passa a ser um objeto direto de supervisão da governança corporativa.

Integração entre estratégia, risco e desempenho

Uma das mensagens mais importantes do novo guia é que estratégia, riscos e desempenho devem ser considerados de forma integrada.

Os princípios relacionados a estratégia, tecnologia e gestão de riscos reforçam que decisões não podem ser avaliadas isoladamente. Elas devem considerar:



os riscos associados à sua execução;



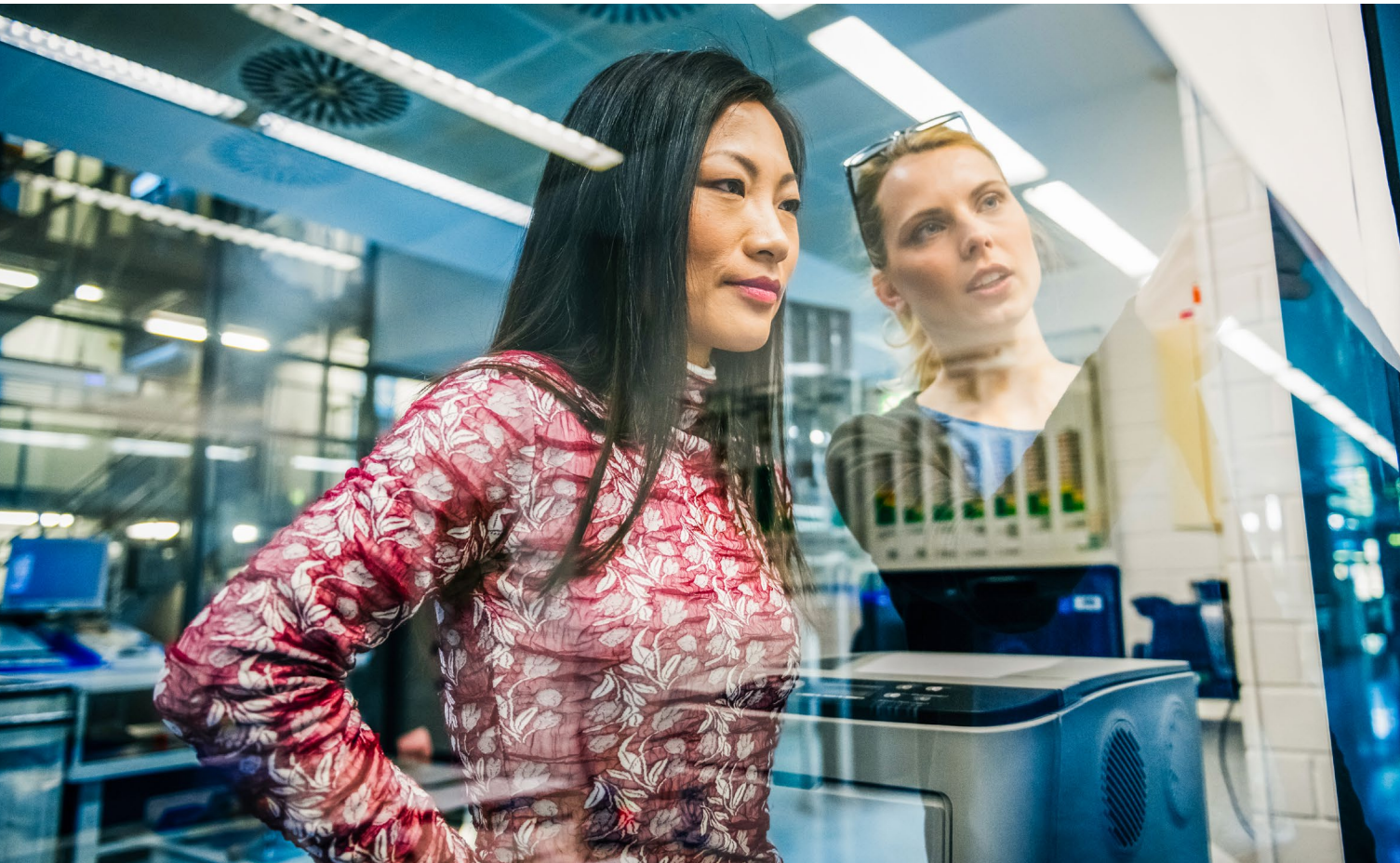
os indicadores de desempenho utilizados;



os dados e informações que suportam a tomada de decisão;



o impacto na geração de valor sustentável ao longo do tempo.

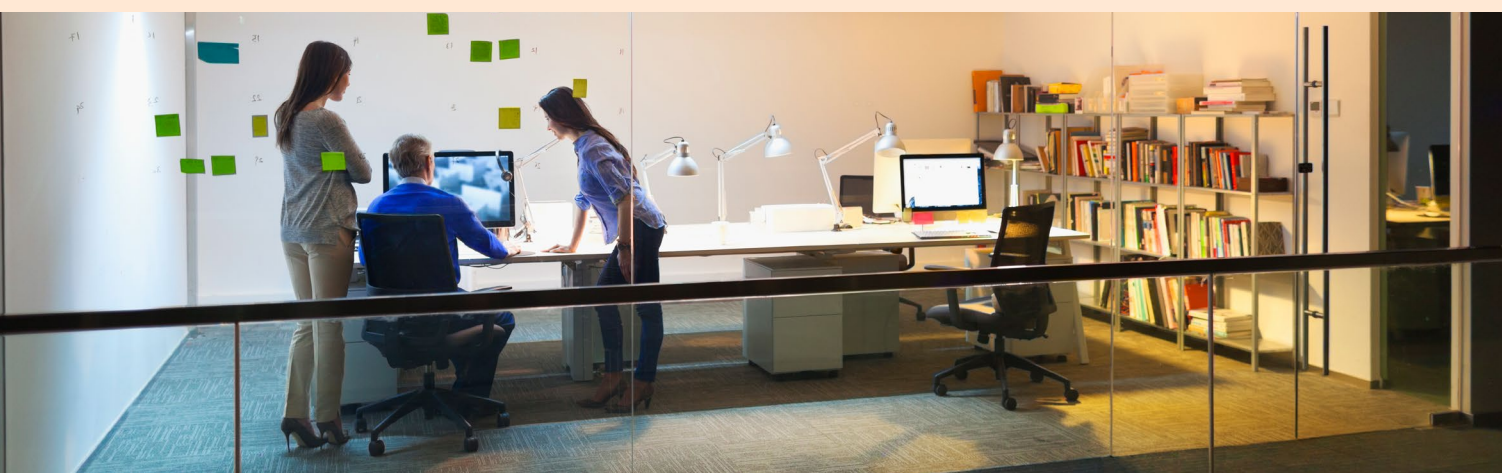


O que muda na prática?

A principal transformação promovida pelo COSO Governança não está na criação de novos processos. Ela está na forma como processos já existentes passam a ser conectados e supervisionados.

Entre os impactos mais relevantes destacam-se:

- redução da fragmentação entre governança, estratégia, riscos e controles;
- maior clareza sobre o papel do conselho na supervisão integrada;
- fortalecimento da governança de tecnologia, dados e inteligência artificial;
- maior atenção à cultura organizacional e à sucessão;
- melhor alinhamento entre remuneração executiva, apetite a risco e geração de valor;
- fortalecimento da comunicação entre conselheiros, executivos e funções de controle.



Mais importante ainda, o novo guia contribui para a criação de uma linguagem comum entre conselho, gestão executiva, auditoria interna, *compliance*, gestão de riscos e outras funções de governança.

Conclusão: um guia baseado em princípios para promover conexões

O COSO Governança Corporativa 2026 deve ser visto como um guia, baseado em princípios, cujo papel é atuar como um elo integrador entre os referenciais já existentes. Este material é muito mais que um *framework* a ser implementado.

O guia conecta:



os controles internos do COSO Controles Internos;



e os temas emergentes que hoje ocupam a agenda dos Conselhos, como tecnologia, cultura, sucessão e criação sustentável de valor.



a gestão estratégica de riscos do COSO ERM;

A pergunta que o COSO Governança coloca é:

Essas referências continuam adequadas para apoiar a estratégia, responder às expectativas dos *stakeholders*, lidar com as transformações tecnológicas e proteger a criação de valor no longo prazo?

Em última análise, o COSO Governança ajuda os Conselhos a supervisionar controles internos e gestão de riscos de forma integrada. E talvez, o que é a sua contribuição mais relevante: permitir que os Conselhos conectem estratégia, desempenho, cultura, tecnologia, riscos e controles sob uma única visão de governança.

Um guia que garante que o modelo de supervisão continue verdadeiramente ***fit for purpose*** diante dos desafios atuais e futuros.



Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure